

ресурс]. – Режим доступу : <http://pure.au.dk/portal/files/32299581/wp04.pdf>19. Parker Gates L. Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr037.pdf>

References

1. Ukaz Prezidenta Ukraini «Pro Koncepciju amortizacijnoi politiki» vid 07.03.2011 № 169/2001 [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/169/2001>
2. Vasilenko V.A., Tkachenko T.I. Strategichne upravlinnja: Navch. posibnik. – K.: CUL, 2003. – 396 p.
3. Vishnjakova I.V. Ekonomichna efekktivnist' lizingovih ugod na promislovih pidpriemstvah : Disertacija na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk za spec. 08.06.01 / I.V. Vishnjakova – Dnipropetrovs'k, 2004. – 178 p.
4. Digun O. Formirovanie brenda kompanii-rabotodatelja / O. Digun // Upravlenie personalom - Ukraina. – 2008. - № 2 (173). – PP. 22-25.
5. Efimenko N.A. Osoblivosti vidtvorennja jakosti osnovnogo kapitalu jak ob'ektu upravlinnja / N.A. Efimenko // Aktual'ni problemi ekonomiki. – 2010. - № 6 (108). – PP. 110-117.
6. Efimenko N.A. Teoretichni zasadi vidtvorennja jakosti osnovnogo kapitalu pidpriemstv / N.A. Efimenko // Aktual'ni problemi ekonomiki. – 2010. - № 5 (107). – PP. 74-84.
7. Zharova A.R. Osobnosti sozdanija vinogradarsko-vinodel'cheskogo klastera / A.R. Zharova // Kul'tura narodov Prichernomor'ja. – 2012. - № 237. – PP. 68-70.
8. Kozoriz M.A., Kljuchnik L.V. Metodichni pidhodi do ocinki kapitalizacii regional'nih aktiviv / M.A. Kozoriz, L.V. Kljuchnik // Aktual'ni problemi ekonomiki. – 2010. - № 9 (111). – PP. 174-181.
9. Lukashov A. IPO: privlechenie kapitala i sozdanie stoimosti / A. Lukashov // Finansovaja konsultacija. – 2008. - № 4. – PP. 4-13.
10. Pergat A.P. Vinogradarsko-vinodel'cheskij klaster kak model' funkcionirovanija vinogradarsko-vinodel'cheskogo kompleksa Kryma [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=agriculture&id=389&start=1
11. Piters T., Uotermen R. V poiskah jeffektivnogo upravlenija (opyt luchshih kompanij) / T. Piters, R. Uotermen; per. s angl. - M.: Progres, 1986. – 423 p.
12. Pjatinkin S.F., Bykova T.P. Razvitie klasterov: sushhnost', aktual'nye podhody, zarubezhnye podhody / S.F. Pjatinkin, T.P. Bykova. – Minsk: Tesej, 2008. – 72 p.
13. Solomko A.S. Zasobi pidvishhennja efektivnosti vikoristannja osnovnih fondiv pidpriemstv sudnobudivnoi galuzi Ukraini v suchasnih ekonomichnih umovah / A.S. Solomko // Aktual'ni problemi ekonomiki. – 2010. - № 1 (103). – PP. 164-174.
14. Cigilik I.I., Kropel'nic'ka S.O., Bilij M.M. Analiz efektivnosti vikoristannja virobnychih potuzhnostej ta osnovnih virobnychih fondiv u pidpriemnic'kij dijal'nosti / I.I. Cigilik, S.O. Kropel'nic'ka, M.M. Bilij // Aktual'ni problemi ekonomiki. – 2004. - № 5 (35). – PP. 110-120.
15. Boynton A.C., Zmud R.W. An Assessment of Critical Success Factors. - Sloan Management Review, 1984. – 25 (3). - pp. 17-27.
16. Daniel D. Ronald «Management Information Crisis». - Harvard Business Review, Sept.-Oct., 1961. – pp. 111-116.
17. José Manuel Esteves de Sousa. DEFINITION AND ANALYSIS OF CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR ERP IMPLEMENTATION PROJECTS. [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://jesteves.com/Tesis_phd_jesteves.pdf
18. Klaus G. Grunert, Charlotte Ellegaard. The Concept of Key Success Factors: Theory and Method. [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <http://pure.au.dk/portal/files/32299581/wp04.pdf>
19. Parker Gates L. Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework. [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr037.pdf>

Рецензія/Peer review : 3.9.2013 р. Надрукована/Printed : 6.9.2013 р.

УДК 65.012.32 (477)

О.Б. ГОВОРЕЦЬКИЙ

Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті автором досліджені сучасні умови господарювання, які потребують від підприємств оперативного реагування на зміни попиту, підпорядкування виробництва потребам ринку. У зв'язку з цим підприємство змушене вирішувати проблему створення організаційно-управлінського потенціалу, орієнтованого на розв'язання стратегічних задач, вважаючи ключовим фактором реалізації стратегії розвиток у менеджерів необхідної компетенції, здатності не тільки виробляти стратегії, але й втілювати їх у життя.

Ключові слова: стратегічне управління, прогнозування, SWOT-аналіз, конкурентні переваги.

O. GOVORETSKYI
Khmelnytskyi National University

FORMATION STRATEGY MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

In this article the author explored current management conditions, which require companies to respond quickly to changes in demand, the subordination of the needs. In this regard, enterprises have to solve the problem of creating organizational and managerial capacity-oriented solutions strategic objectives, considering the key strategy in developing the necessary competencies of managers, the ability not only to produce the strategy but also implement them in life. It should state the fact of incomplete applicability of models of strategic management, operating within the internal market in relation to external customers. It is shown that as a result of the situational analysis of a specific market segment in which power companies meet the realities of the environment is essential for competitive advantage.

Keywords: strategic management, forecasting, SWOT-analysis, competitive advantage.

Постановка проблеми. Реформування української економіки викликало перехід промислових підприємств від діяльності в стабільному, регламентованому зверху середовищі до функціонування в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, і вільного вибору орієнтації господарської діяльності. Внаслідок цього керівництво підприємств змушене самостійно приймати довгострокові стратегічні рішення, чим обумовлена актуальність проблеми адаптації ринкової концепції стратегічного управління підприємства до особливостей економічного становища України.

Нова парадигма, що складає управлінську філософію стратегічного управління, заснована на системному і ситуаційному підходах. Ділова організація розглядається при цьому як відкрита система, головні передумови успіху діяльності підприємства знаходяться не всередині, а поза нею, тобто успіх пов'язується зі ступенем пристосованості підприємства до зовнішнього середовища. Чи буде воно стійке до ударів долі, чи не втратить можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, чи зуміє витягти максимум вигоди з цих можливостей — ось головні критерії ефективності всієї системи управління. Суть ситуаційного підходу до керування полягає в тому, що внутрішньофірмова побудова системи управління це відповідь на різні за своєю природою впливи як з боку зовнішнього середовища підприємства, так і деяких інших характеристик його організаційного контексту, зокрема технології виробництва і якості людських ресурсів [1].

Постановка завдання. Метою дослідження є вирішення комплексу завдань, пов'язаних з створенням організаційно-управлінського потенціалу, орієнтованого на розв'язання стратегічних задач розвитку управління промисловими підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто підкреслити також, що підприємство, яке агресивно діє у своєму середовищі, є новаторським в науково-технічному відношенні, адаптивним за внутрішнім складом своїх управлінських систем, усе більше залежить від людського фактора. Тому інша важлива особливість стратегічного управління – концепція підприємства як соціальної системи. Не тільки характер стратегії, тип оргструктур, процедур планування і контролю, але і стиль керівництва, кваліфікації людей, їхня поведінка, реакція на нововведення і зміни повинні постійно аналізуватися й удосконалюватися при формуванні систем управління. У зв'язку з цим підприємство змушене вирішувати проблему створення організаційно-управлінського потенціалу, орієнтованого на розв'язання стратегічних задач, вважаючи ключовим фактором реалізації стратегії розвиток у менеджерів необхідної компетенції, здатності не тільки виробляти стратегії, але й втілювати їх у життя.

У загальному вигляді стратегічне управління визначається як комплекс рішень і дій, що визначають довгостроковий розвиток організації. Воно включає аналіз навколишнього середовища, формулювання стратегії, її реалізацію, а також оцінку і контроль. Відмітною рисою стратегічного управління є акцент на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сил і слабкостей підприємства. Вище керівництво відслідковує загрози і можливості, що лежать у зовнішньому середовищі, а також сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища. Найбільш важливі для майбутнього підприємства фактори називаються стратегічними і позначаються SWOT, де Strengths – сили, Weaknesses – слабкості, Opportunities – можливості, Treats – загрози. На підставі оцінки стратегічних факторів керівництво визначає корпоративну місію [1].

Корпоративна місія (або концепція бізнесу) є важливим базисним елементом організації і характеризує можливість займатися бізнесом, на який орієнтоване підприємство, з урахуванням ринкових потреб, характеру споживачів, особливостей продукції і наявності конкурентних переваг. На підставі місії формулюються загальнофірмові цілі, що повинні встановлювати, що і коли повинно бути виконане, і по можливості бути кількісно визначені. Можна перелічити ті області, у яких підприємствам варто встановлювати цілі. Це прибутковість, ефективність виробництва, ріст (збільшення активів, обсягів продаж), інтереси акціонерів (дивіденди, ціна акцій), інтереси персоналу, суспільні інтереси (податки, благодійність), ринкова позиція й ін.

Визначення місії і цілей далі веде до визначення стратегії і політики. Стратегія реалізується через програми, бюджети і процедури. Нарешті, результати оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль за діяльністю організації. Обстеження зовнішнього середовища підприємства багато в чому побудовано на неформальній і індивідуальній основі, при цьому велика частина процедур дослідження зовнішнього середовища зачіпає вивчення конкурентів у порівнянні з іншими зацікавленими групами. Багато компаній вирішують проблему одержання інформації про зовнішнє середовище через сторонні організації, що займаються збором науково-технічної інформації.

Після того як інформація про поточний стан зовнішнього середовища зібрана, варто проаналізувати існуючі тенденції, щоб зрозуміти, чи будуть вони спостерігатися в майбутньому. Строк стратегічного планування складає п'ять-десять років. При цьому довгостроковий план особливо необхідний для великих капіталомістких підприємств, коли інтервал між народженням ідей і готовим продуктом складає багато років. Такі підприємства повинні будувати своє майбутнє на прогнозуванні. Етапи прогнозування:

1. Дослідження зовнішнього середовища.
2. Встановлення поточних тенденцій.
3. Прогнозування майбутніх тенденцій.
4. Пропозиція для стратегічного планування.
5. Контроль за принципом зворотного зв'язку.

Як інструменти прогнозування можуть бути використані деякі кількісні методи, насамперед прогресивний аналіз і імітаційне моделювання. М. Портер настійно рекомендує використовувати сценарії, оскільки вони дозволяють уникнути небезпеки використання тенденційного однобічного прогнозу, а також стимулюють менеджерів чітко формулювати свої пропозиції [2].

Перш ніж прийняти стратегічні рішення керівництво повинно вивчити не тільки зовнішнє середовище, але ситуацію усередині самого підприємства. З цією метою стратегічні управлінці ідентифікують ті змінні усередині підприємства, що можуть розглядатися, як його сильні і слабкі сторони. Потім необхідно оцінити важливість цих змінних і встановити, які з них є внутрішніми стратегічними факторами. Відповідно до моделі стратегічного управління внутрішнє обстеження зводиться до аналізу поточних структури, культури і ресурсів. Ресурсами підприємства звичайно вважаються фінансові, фізичні і людські ресурси, а також організаційні системи і технологічні можливості. При цьому обстеження ресурсів здійснюється, як правило, виходячи з загальноприйнятого функціонального розподілу: маркетинг, фінанси, дослідження і розробки, виробництво, персонал, інформаційні системи.

Економічні характеристики галузі, умови конкуренції в ній, а також їх передбачувані зміни чинять величезний вплив на процес розробки стратегії. Багато що залежить від стану галузі: сильні компанії в

непривабливих галузях іноді насилу домагаються задовільного рівня прибутковості, тоді як навіть найслабкіші компанії в привабливих галузях демонструють відмінні результати. Структура галузі значною мірою визначає конкурентні правила гри, а також варіанти стратегії, що розробляються для фірми. Основні економічні характеристики галузі, які доцільно враховувати при розробці стратегії, наступні:

- розмір ринку;
- масштаб конкуренції (локальний, регіональний, національний, глобальний);
- темпи росту ринку і етап його життєвого циклу (початок підйому, швидкий ріст і пік, початок зрілості, зрілість, насичення і стагнація, спад);
- основні характеристики конкуруючих фірм (кількість компаній в галузі, їх відносні розміри, ступінь інтеграції основних конкурентів і її напрям по технологічному ланцюжку ("вперед" і "назад") та ін.);
- кількість покупців, у тому числі промислових, і відносні розміри останніх;
- канали поширення продукції;
- швидкість технологічних змін в галузі і темпи розробки інноваційних товарів;
- ступінь диференціації товарів (послуг) компаній-конкурентів (висока, слабка, відсутній);
- можливість економії на масштабі в закупівлях, виробництві, транспортуванні, маркетингу і рекламі;
- компактність розміщення основних компаній в певних регіонах (наприклад, Силіконова Долина або

Голівуд в США, шкіряна промисловість в Італії, виноробницькі райони в Каліфорнії і Франції, фінансовий район в Нью-Йорку);

- витрати на одиницю продукції знижуються у міру росту кумулятивного обсягу випуску виробу в результаті накопичення виробничого досвіду;
- ступінь завантаження виробничих потужностей як головна умова зниження витрат виробництва;
- необхідний розмір капіталовкладень, умови входу в галузь і операції в ній, а також виходу з неї;
- галузевий показник прибутковості (вище або нижче за середній по економіці в цілому);
- рівень інтернаціоналізації галузі;
- основні тенденції розвитку (ретроспективні і прогнозовані): які зміни розмірів і структури ринку, ефективності роботи основних конкурентів і тому подібне мали місце у минулому і прогноуються у майбутньому?

Для того щоб здійснити процес формулювання стратегії, необхідно проаналізувати виявлені стратегічні фактори у світлі поточної ситуації. Цей етап процесу прийняття стратегічних рішень часто згадується як ситуаційний аналіз.

Ціль методів ситуаційного аналізу складається в знаходженні стратегічної відповідності зовнішніх можливостей і внутрішніх сильних сторін підприємства з урахуванням зовнішніх погроз і внутрішніх слабкостей і у визначенні на основі цього специфічних професійних навичок і ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і забезпечують його конкурентну перевагу.

Одним із загальноновизнаних методів аналізу поточної ситуації підприємства є SWOT-аналіз.

SWOT-матриця, що наведена на рис. 1, є засобом узагальнення стратегічних факторів підприємства. Дана матриця ілюструє, як зовнішні сприятливі можливості і загрози можуть бути співставлені з внутрішніми силами і слабкостями конкретного підприємства. На основі цього генеруються стратегічні альтернативи, що враховують чотири набори стратегічних факторів.

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	S – сили Виявити 3–6 внутрішніх сил	W – слабкості Виявити 3–6 внутрішніх слабкостей
O – можливості	SO – стратегії	WO – стратегії
Виявити 3–6 зовнішніх можливостей	Формувати стратегії, що дозволяють скористатися можливостями	Формувати стратегії, що дозволяють перебороти слабкості
T – загрози	ST – стратегії	WT – стратегії
Виявити 3–6 зовнішніх загроз	Формувати стратегії, що дозволяють уникати загроз	Формувати стратегії, що мінімізують слабкості і допомагають уникати загроз

Рис. 1. SWOT-аналіз

Для того щоб побудувати SWOT-матрицю, необхідно виконати наступні кроки:

1) у блоці «Можливості» перелічити три-шість сприятливих можливостей, що знаходяться у зовнішньому середовищі підприємства і виявлені на основі аналізу поточної ситуації і прогнозування майбутніх тенденцій розвитку;

2) у блоці «Загрози» перелічити три-шість теперішніх і майбутніх загроз;

3) у блоці «Сили» перелічити три-шість змінних внутрішнього середовища даного підприємства, що можуть розглядатися як його сильні сторони;

4) у блоці «Слабкості» перелічити три-шість змінних внутрішнього середовища підприємства, що класифікуються як його слабкі сторони;

5) згенерувати ряд можливих стратегій, заснованих з комбінаціях чотирьох наборів стратегічних факторів.

При цьому SO-стратегії визначають, як щонайкраще використовувати сильні сторони організації, щоб реалізувати сприятливі можливості, що знаходяться у зовнішньому середовищі. ST-стратегії розглядають, як використовувати внутрішні сильні сторони підприємства для запобігання зовнішніх погроз. WT-стратегії відносяться до оборонного типу і націлені, як правило, на мінімізацію впливу внутрішніх слабких сторін і запобігання зовнішніх погроз.

Висновки з даного дослідження. Результати функціонування підприємства значною мірою залежать від того, наскільки воно добре визначило позицію усередині галузі. Слід констатувати факт неповної застосовності моделі стратегічного управління підприємствами, діючими у рамках внутрішнього ринку, по відношенню до зовнішньоекономічного бізнесу. Таким чином, знаходження в результаті ситуаційного аналізу специфічного ринкового сегменту, у якому сили підприємства відповідають реаліям навколишнього середовища, є важливим для досягнення конкурентної переваги.

Література

1. Виханский О.Э. Стратегическое управление / О.Э. Виханский. – М. : ПРИОР, 1995. – 321 с.
2. Козловский В.А. Производственный и операционный менеджмент : [учебник] / В.А. Козловский. – СПб : Специальная литература, 1998. – 366 с.
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [чеб. для вузов] / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. ; [пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

References

1. Vihanskiy O.E. Strategicheskoe upravlenie / O.E. Vihanskiy. M.: PRIOR, 1995.-321s.
2. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedzhment: Uchebnik / V.A. Kozlovskiy. – SPb.: Spetsial'naya literatura, 1998.- 366s.
3. Tompson A.A., Strickland A.Dzh. Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii: Ucheb. dlya vuzov / Per. s angl.; Pod red. L.G. Zaytseva, M.I. Sokolovoy. - M.: Banki i birzhi, YuNITI, 2008. – 576.

Рецензія/Peer review : 21.7.2013 р. Надрукована/Printed :20.8.2013 р.

УДК 334.722

Н.В. ГРИШИНА

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ФАКТОРИ І УМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Розглянуто важливість визначення умов і факторів формування та реалізації потенціалу малого підприємництва в умовах післякризового розвитку економіки. Проведено дослідження умов зовнішнього і внутрішнього середовища формування потенціалу малого підприємництва та факторів впливу на його реалізацію.

Ключові слова: підприємництво, потенціал малого підприємництва, зовнішнє і внутрішнє середовище.

N. HRYSHYNA

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

FACTORS AND CONDITIONS OF SALES AND POTENTIAL SMALL BUSINESS

Considered important to determine the conditions and the factors shaping and realizing the potential of small businesses in a post-crisis economic development. A study of the external and internal environment capacity building of small business and the factors influencing its implementation. Detection conditions of macro-and micro-determination of external and internal factors on the potential of small businesses, promote the development of the necessary steps to correct this effect and achieve business goals.

Keywords: entrepreneurship, small business potential, internal and external environment.

Мале підприємництво справедливо посідає одне з чільних місць у формуванні власне механізму саморозвитку ринку, оскільки в умовах фінансово-економічної кризи, обмеження фінансових ресурсів насамперед суб'єкти підприємництва, які не потребують великих стартових інвестицій, спроможні за певної підтримки найшвидше і найефективніше розв'язати проблеми демонополізації, стимулювати розвиток економічної конкуренції, мобілізувати фінансові і виробничі ресурси населення, сприяти розв'язанню соціальних завдань.

Реагуючи на зміни економічної кон'юнктури більш мобільно і ефективно, малий бізнес швидше пристосовується до нових умов, він здатний оперативнo перебудовувати виробничий процес, налагоджувати виробництво нової номенклатури продукції, залучаючи при цьому різні соціальні верстви, включаючи тих, хто з різних причин втратив роботу, звільнених у запас військовослужбовців, молодь, жінок, працездатних пенсіонерів та інших осіб, для яких соціальна допомога вкрай необхідна. Тому мале підприємництво можна вважати своєрідним "сектором виживання", що особливо актуально за обставин сучасної економічної ситуації у країні. Враховуючи ці аргументи, вкрай важливим є дослідження факторів і умов формування і реалізації потенціалу малого підприємництва, що в подальшому сприятиме обґрунтуванню науково-практичних рекомендацій щодо усунення об'єктивних і суб'єктивних перешкод та стимулювання його покращення у забезпеченні регіонального економічного розвитку.

Дослідження базувалося на узагальненні результатів наукових розробок щодо проблем діяльності суб'єктів малого підприємництва та покращення використання їх потенціалу, які знайшли відображення в працях багатьох учених, таких як А. Бутенко, З. Варналій, М. Воронов, Є. Лазарева, Н. Шлафман, В. Шпак та інших [1–4]. Незважаючи на існуючі системні дослідження, потребують більш ґрунтовного дослідження фактори і умови після кризового розвитку малого підприємництва.

Таким чином, метою даної статті є дослідження умов та факторів, що впливають на формування і реалізацію потенціалу малого підприємництва на сучасному етапі розвитку національної економіки.

Потенціал малого підприємництва (МП) формується у конкретних умовах зовнішнього і внутрішнього